BEIJ Business and Economics International Journal

Méta-gouvernance de l'entreprise marché, réseau, hiérarchie

Christophe Assens
Professeur des Universités
ISM-IAE I Université Versailles St Quentin
Université Paris-Saclay
Laboratoire Larequoi
47, Bd Vauban, 78047 Guyancourt Cedex, France
christophe.assens@uvsq.fr

Résumé :

Cet article souligne la limite des mécanismes traditionnels de gouvernance qui offrent une vision incomplète de l'entreprise : les mécanismes de négociation à travers la « main invisible » du marché, les mécanismes d'autorité à travers la « main visible » de la hiérarchie, les mécanismes de solidarité au sein d'un réseau de partenaires. Pour remédier à cette approche théorique fragmentée, il convient d'appréhender la réalité de l'entreprise sous l'angle d'une méta-gouvernance, en combinant marché, hiérarchie et réseau, de manière à englober simultanément les attentes des clients, des actionnaires et des salariés avec les parties prenantes. C'est une conception plus réaliste des mécanismes de pouvoir et de contre-pouvoir qui s'appliquent dans la prise de décision en entreprise, dont les modèles managériaux ne rendent pas toujours compte, par souci de simplification ou par dogmatisme idéologique.

Mots clés :
hiérarchie, réseau, marché, gouvernance, partie prenante.

Introduction

Depuis le début du XXIe siècle, la vie des affaires est marquée par des bouleversements économiques de grande ampleur, principalement avec la financiarisation de l'économie, la tertiarisation de l'industrie et la digitalisation des chaînes de valeur dans un contexte de mondialisation, qui confère une augmentation de la valeur du capital financier parfois au détriment des autres facteurs de production, comme le capital social ou immatériel.

Dans la plupart des entreprises cotées en Bourse, les placements financiers et la valorisation des actifs deviennent des enjeux stratégiques plus importants que les investissements de structure ou de formation du personnel. Dans l'entreprise, personne n'est épargné par ces changements rapides, du salarié intérimaire soumis aux aléas de la conjoncture au cadre dirigeant qui cherche à négocier les clauses de sortie avant toute forme d'embauche. Le travail change de nature, avec une remise en cause profonde de la mission des cadres soumis à une pression croissante aux résultats qui les transforme en amortisseur de cycles. Perdant progressivement leur libre-arbitre par la standardisation des outils technologiques et des méthodes, ils souffrent d'une crise de légitimité, en devant concilier les revendications sociales de leur équipe en contradiction avec les objectifs de réduction de coût assignés par les actionnaires ou les attentes d'investissement des clients. Atteindre des résultats chiffrés, même s'ils sont inaccessibles en raison des cycles économiques, devient la priorité à court terme, au risque d'oublier les critères de performance durable par défaut de vigilance (Hocquard, Oury 1988), comme la qualité de la relation client ou la paix sociale dans l'entreprise. Aucun domaine d'activité n'est épargné par ces bouleversements, du secteur public évoluant vers une culture de résultat à travers la réforme en France de la LOLF (loi d'orientation de la Loi de Finance), au secteur privé voué aux turbulences de la spéculation financière lors de la crise des « sub-prime » en 2008, à titre d'exemple.

Tous ces changements provoquent une défiance accrue de la part de différentes catégories d'acteurs : les clients, les pouvoirs publics, les salariés, les syndicats, les citoyens... Cette défiance s'explique au regard des travaux de Jensen et Meckling (1976) suivant la théorie de l'agence, lorsque les auteurs postulent que la gouvernance de la firme est subordonnée prioritairement aux attentes des actionnaires, dans un contexte où il est impossible d'optimiser simultanément croissance du chiffre d'affaires et croissance de la rentabilité. Pour Jensen et Meckling (1976), la firme crée ainsi des richesses grâce aux actionnaires principalement (le capital peut se substituer aux autres facteurs de production, mais non l'inverse) et il est alors légitime de rémunérer les actionnaires en priorité avant de redistribuer la valeur restante vers les salariés, les fournisseurs, les pouvoirs publics, etc. Si les actionnaires sont satisfaits, le système économique est alimenté en capitaux, et tous les autres acteurs doivent être satisfait en retour.

En réalité, la redistribution de valeur vers les actionnaires ne garantit pas nécessairement une redistribution équitable vers les autres facteurs de production de l'entreprise comme l'expose Freeman (1984) dans une approche critique de la théorie de l'agence, visant à élargir les problèmes de gouvernance au niveau de

multiples parties prenantes. Par définition, une partie prenante affecte l'activité de l'entreprise par la poursuite d'objectifs directement ou indirectement reliés, ou à l'inverse la partie prenante est affectée dans son activité par l'accomplissement des objectifs de l'entreprise. Parmi les parties prenantes, figure une pléiade d'acteurs dont l'influence peut s'exercer sous l'angle économique (intermédiaires, clients, fournisseurs, sous-traitants...), sous l'angle politique (collectivités territoriales, Etat, organes de régulation de la concurrence) et sous l'angle social (groupe de pression, lobbying des syndicats, associations, médias, opinion publique...). Au-delà des attentes des actionnaires, Freeman (1984) considère que le dirigeant d'une entreprise doit satisfaire l'ensemble des parties prenantes, en dépit des contradictions ou des conflits d'intérêts. Pour cet auteur, toutes les parties prenantes contribuent par leur soutien ou leur neutralité à la création de valeur au sein de l'entreprise, et aucune partie prenante n'est censée dominer les autres, afin de garantir un développement durable et harmonieux de l'entreprise.

Effectivement, il paraît utopique de développer durablement une entreprise, qui fait abstraction de ses consommateurs, et qui exerce une pression accrue à la productivité sur ses salariés, uniquement dans la perspective de satisfaire ses actionnaires. La création de richesse ne peut pas s'exercer durablement en défaveur de l'une ou l'autre des parties prenantes de l'entreprise, au risque de provoquer une démotivation individuelle et un rejet de l'esprit d'entreprise comme chez les cadres en crise d'identité dont l'attitude exprime une contestation profonde de ce modèle selon Courpasson et Thoenig (2008). Cette vision réductrice de l'entreprise centrée sur les performances financières peut également conduire à un aveuglement collectif se traduisant par une crise systémique d'après Bourguinat et Briys (2009), lorsque toutes les entreprises adoptent par mimétisme le même comportement déviant au sein d'un secteur, à l'instar de la crise du capitalisme financier de type anglo-saxon, causée par la défaillance des crédits hypothécaires aux Etats-Unis, ayant contaminé par « effet domino » l'ensemble du secteur bancaire avant d'entraîner une récession économique mondiale.

Pour redonner du sens à l'action économique et au rôle de l'entrepreneur, il convient d'appréhender l'entreprise non pas comme un dogme idéologique soumis aux lois immuables d'un marché ou d'une hiérarchie, mais comme une organisation plus complexe pouvant développer ses propres règles de fonctionnement et co-construire l'environnement avec d'autres, suivant le contexte et l'histoire ! La compréhension du monde des entreprises consiste alors à sortir d'une grille de lecture réductrice à l'un ou l'autre des idéaux-types organisationnels (Assens, Baroncelli 2005) : le marché, la hiérarchie, ou le réseau.

Les idéaux-types Marché –Réseau-Hiérarchie

	Hiérarchie	Marché	Réseau
Croissance	Intégration	Externalisation	Coopération
Gouvernance	Socio-Politique vis-à-vis des actionna et des salariés	Economique vis-à-vis des clients	Relationnelle vis-à-vis des partenaires
Mode de décision	Les incitations et l'autorité	La négociation	Le consensus
Régulation	Le contrat administratif	Le contrat juridique	Le contrat moral
Métaphore théorique	Main visible du dirigeant	Main invisible du marché	Main collégiale des partenaires
Modèle d'entreprise	Nœud de pouvoir	Nœud de transaction	Nœud de relation

Dans cet article, nous soutenons l'idée selon laquelle la compréhension du monde économique nous invite à concevoir l'entreprise sous l'angle de l'enchevêtrement des idéaux-types, avec une gouvernance qui porte simultanément sur différentes dimensions, politique, économique et sociale, en dépit des conflits d'intérêts que soulève cette approche. Il s'agit d'adopter une gestion équilibrée des parties prenantes, pour permettre à l'entreprise de se développer durablement. En conséquence, le dirigeant doit chercher un compromis dans l'exercice du pouvoir, entre la dimension hiérarchique (le contre-pouvoir juridique et politique des actionnaires et des salariés), la dimension du marché (le contre-pouvoir économique des clients) et la dimension des réseaux (le contre-pouvoir social des partenaires).

Plusieurs points seront abordés pour développer cette idée. Tout d'abord, les figures « idéales typiques » de l'entreprise seront décrites comme autant de figures réductrices de la réalité : l'entreprise hiérarchique imaginée comme un nœud de pouvoir, l'entreprise marchande perçue comme un nœud de contrats, l'entreprise réseau vue comme un nœud de relations. Pour dépasser la vision parcellaire de ces conceptions normatives, l'enchevêtrement organisationnel sera établi comme un moyen de réconcilier les contradictions et les limites théoriques des idéaux types par rapport à la réalité des entreprises.

L'entreprise hiérarchique : la gouvernance par les actionnaires

De façon traditionnelle, d'après les travaux de Coase (1937) et Chandler (1962 et 1977), l'entreprise est d'abord perçue comme un ordre rationnel fondé sur des principes immuables, comme le respect de l'autorité, le principe de subordination à cette autorité pour la coordination et le contrôle des tâches, la standardisation des tâches comme gage de performance.

Pour préserver un esprit de cohésion malgré les intérêts divergents des membres de l'entreprise, et un principe de cohérence dans l'action malgré la complexité des tâches, il est alors utile qu'un acteur détienne l'autorité nécessaire pour prendre des décisions dans l'intérêt de tous, et pour jouer le rôle d'arbitre en cas de conflits sur l'interprétation de ces décisions. Pour les partisans de ce modèle, il n'est pas possible de partager ou de négocier le pouvoir de décision, sans risque pour la performance de l'entreprise.

Ainsi, selon Lambert (1999), la première difficulté pour un dirigeant consiste à prendre des décisions. Dans ces conditions, le pire danger pour une entreprise n'est pas d'être mal gouverné, mais de ne pas être gouverné du tout. En effet, un dirigeant doit être capable d'assumer la responsabilité et la prise de risque inhérente à la fonction de pouvoir et de direction que lui confère son mandat. Dans cette perspective, un manager, même s'il est entouré de collaborateurs perspicaces doit diriger l'entreprise ou l'organisation dont il a la charge (parti politique, administration…) de façon intuitu personae. C'est un gage d'indépendance par rapport à tout risque de clientélisme, pour affirmer ses convictions sans subir de pression directe et immédiate des clients, des salariés, ou des actionnaires pour un chef d'entreprise, de son électorat ou des citoyens pour un responsable politique. Suivant cette approche de l'exercice du pouvoir, il est inconcevable de partager ou de décentraliser la décision, sans laisser apparaître un aveu d'impuissance, en rendant le dirigeant dépendant d'intérêts contraires, ou extérieurs à l'entreprise.

Cette conception hiérarchique de l'entreprise repose sur le socle du pouvoir détenu par le dirigeant, pouvoir qui lui a été le plus souvent confié par délégation en qualité de mandataire social au service des actionnaires. De façon sous-jacente, le dirigeant a alors l'obligation fiduciaire d'agir en priorité au regard des intérêts financiers des actionnaires (Charreaux et Desbrières, 2001), en adoptant une stratégie de croissance patrimoniale, fondée principalement sur la conquête de nouveaux droits de propriétés.

Suivant cette perspective, le dirigeant peut décider de mener une stratégie de croissance interne en utilisant les ressources propres dont il dispose pour développer

de nouvelles capacités de production. L'utopie de cette démarche consiste à croire que les frontières de la firme peuvent progressivement se confondre avec celles de l'environnement, en développant des ressources et des compétences, qui au fur et à mesure ne seraient plus disponibles pour les autres acteurs engagés dans la compétition. Cette démarche, visant à intégrer tous les maillons d'une chaîne de valeur, est contestable dans la mesure où l'entreprise risque de se développer moins vite et moins efficacement que les autres firmes spécialisées sur certains maillons de la chaîne de valeur (Quélin 2003). En outre, il n'est pas toujours possible de recréer en interne les conditions de souplesse et d'adaptation économique d'un marché pour obtenir les ressources ou compétences au meilleur prix, pour stimuler la compétitivité des salariés, ou pour apprécier au mieux les besoins des clients (Coase 1937). Enfin, le développement de capacités en interne est complexe, car il passe nécessairement par les étapes d'un processus d'apprentissage long et coûteux, dont l'évolution demeure imprévisible et incertaine. De surcroît, la croissance de l'entreprise repose sur des actifs immatériels et invisibles liés à la culture, à l'histoire et aux conventions (Granovetter 1985), qui ne se transmettent pas avec la même efficacité, entre différents maillons d'une même chaîne de valeur, ou entre différents métiers.

Il semble donc utopique de construire patiemment un empire commercial et industriel avec des ressources propres, lorsque les concurrents utilisent l'effet de levier de l'endettement ou l'ouverture de capital pour acheter des actifs et augmenter leur taille par croissance externe.

En conséquence, dans l'entreprise hiérarchique, le dirigeant tend à adopter un mode de croissance externe visant à acquérir de nouvelles capacités de production par le rachat des droits de propriété auprès des fournisseurs, partenaires ou concurrents. Cette démarche vise à repousser les frontières juridiques et financières de l'entreprise au gré des opportunités de fusions acquisitions, en contribuant de ce fait à accentuer un mouvement de concentration de l'offre dans le secteur, entraînant le désenchantement des clients qui perdent la diversité du choix et le désenchantement des salariés dont les opportunités de carrières tendent inévitablement à se modifier et parfois à se réduire. Dans ces circonstances, l'utopie qui anime le dirigeant réside dans l'idée qu'il est nécessaire d'occuper l'intégralité d'un secteur d'activité avant les concurrents « first winner take all », pour contrôler le marché et fidéliser les actionnaires. A nouveau, la croissance est portée par l'illusion que les frontières de la firme peuvent un jour se confondre avec la totalité du marché. Des contraintes légales, le manque de flexibilité de la stratégie de consolidation, et la perte de valeur financière du patrimoine acquis à

l'extérieur, démontrent les limites de cette démarche de conquête de nouveaux droits de propriété.

De surcroît, la dérive hégémonique de l'entreprise visant une position de monopole va à l'encontre de l'idée répandue par Schumpeter et par « l'école autrichienne », selon laquelle la compétition est un processus dynamique qui transforme favorablement la structure d'un secteur d'activité. De ce point de vue, la bonne santé d'un secteur d'activité repose avant tout sur la continuité et non sur la rupture du comportement concurrentiel entre firmes, lié au fameux principe de « destruction créatrice » : la disparition des firmes les moins compétitives fournissant des opportunités de développement pour les firmes les plus performantes (Jacobson 1992 et Young, Smith et Grimm 1996). Ce processus ne doit pas être interrompu par la stratégie d'une firme souhaitant détenir une position de monopole par exemple. Certains secteurs montrent ainsi des signes clairs de « destruction créatrice ». D'après, Williams (1994 et 1999), les « secteurs schumpeteriens » sont ceux qui montre une innovation du produit très rapide avec des courbes d'expérience relativement pentues. Ces secteurs tendent à se généraliser à l'économie toute entière. Depuis 15 ans, D'Aveni (1994) utilise la formule d'hyper compétition pour décrire ce type d'environnement dans lequel les manœuvres concurrentielles sont intenses et rapides, et dans lequel les concurrents doivent agir rapidement pour construire des avantages concurrentiels capables de remettre en question ceux des concurrents. Le comportement hyper compétitif entraîne une production presque continuelle de nouveaux avantages concurrentiels ainsi que la destruction, l'obsolescence ou la neutralisation de ceux des adversaires. Ce phénomène bouleverse les logiques d'entente, les pratiques anticoncurrentielles, ou les positions monopolistiques rendues inefficaces au sein du marché, par un déséquilibre permanent des comportements stratégiques. Il est bien clair que dans ce cadre, le développement de l'entreprise ne peut pas s'effectuer durablement, au détriment des autres acteurs qui produisent, ou coproduisent de la valeur, et dont l'utilité économique est précieuse par exemple pour partager les risques d'investissement dans le cadre d'une coopération, ou pour stimuler l'innovation dans le cadre de la compétition.

L'entreprise hiérarchique est donc perçue en accord avec Barney (1999), comme une organisation qui intègre des ressources stratégiques et des compétences clés, en demeurant toutefois incapable de devenir auto-suffisante : de produire durablement de la valeur pour assurer sa pérennité sans recourir à des transactions externes. L'entreprise doit alors ouvrir ses frontières au marché (Quélin 2003), pour pallier de façon exogène, les insuffisances économiques relevées de façon endogène.

L'entreprise marchande : la gouvernance par les clients

La « main visible » du dirigeant se prolonge inévitablement dans la « main invisible » du marché, anonyme et dénué de considération morale. Ainsi, dans la mondialisation ouverte et sans frontières, la figure charismatique du dirigeant est fragilisée par le pouvoir des actionnaires eux-mêmes fragilisés par la volatilité et l'arbitrage des consommateurs. Est-il plus réaliste de s'accrocher à la figure du marché pour donner du sens à l'entreprise ?

Le mythe de « la main invisible » du marché régulant avec justesse l'offre et la demande au service de l'intérêt général, offre une image erronée de la réalité. Les marchés produisent trop (nuisances écologiques sur l'environnement) ou pas assez (déficit d'investissement dans les biens publics comme l'éducation, la santé, la recherche). La crise financière mondiale le démontre actuellement, dans un contexte où la « moralisation » des marchés est au cœur du problème économique, en raison d'un déficit de régulation au niveau de la justice et des Etats. Il n'est donc pas surprenant que les marchés puissent conduire ainsi certains acteurs à manipuler les informations ou à abuser de leur position. Dans ces conditions, l'équilibre de marché reflète rarement l'efficacité économique. L'information diffusée aux intervenants n'est jamais parfaite, elle est entachée de biais liés principalement aux asymétries. La concurrence ne s'exerce jamais dans des conditions pure et parfaite sur des bases économiques, car elle relève davantage des conflits d'intérêts entre parties prenantes, et des effets d'aubaine qui en découlent à partir des incitations juridiques ou fiscales, adoptées par les pouvoirs publics pour des considérations politiques.

Enfin, il n'existe pas d'assurance parfaite contre les risques d'opportunismes[1], avec des acteurs ou des entreprises qui réussissent à maximiser leur profit, en déformant parfois les faits, ou en divulguant des informations non fiables aux autres sociétés.

[1] Le 15 décembre 2008, Le Figaro Économique recense le hit-parade mondial des fraudes sur les marchés financiers. En 1995 à l'insu de la direction générale, le courtier Nick Leeson, provoque la faillite de la banque d'affaire Barings après avoir parié à partir d'un compte clandestin hors bilan, sur le rebond de l'indice boursier de Tokyo lorsque celui-ci baissait. La perte est estimée à 1,2 milliards de dollar. La liste n'inclue pas Enron et Worldcom aux Etats-Unis, Parmalat en Italie, Adecco en Suisse et Mannesmann en Allemagne, mais depuis d'autres affaires ont fait la une des journaux, sans arrêt jusqu'au janvier 2008, quand le Trader Jérome Kerviel est accusé d'avoir fait perdre à la Société Générale 5,3 milliards de dollar, après avoir misé jusqu'à 67 milliards de dollar à l'insu de la banque et de ses systèmes de contrôle. En décembre 2008, Bernard Madoff, ancien dirigeant de la SEC et du Nasdaq aux USA, est arrêté par le FBI. Il est accusé d'avoir monté pendant plus de vingt ans dans un fonds d'investissement qu'il dirigeait, une gigantesque fraude pyramidale de 50 milliards de dollars, payant les intérêts de ses clients, avec les fonds apportés par les nouveaux, tout en dilapidant le capital pour ses propres besoins.

En conséquence, il est faux de croire que la régulation par le marché est performante en soi. La liberté individuelle d'entreprendre sur le marché ne conduit pas nécessairement à une meilleure prospérité économique sur le plan collectif, notamment à cause des effets systèmes. Par exemple, des comportements parfaitement rationnels sur le plan individuel peuvent avoir des effets contre-productifs au niveau collectif : la hausse cyclique du prix du pétrole en est une illustration. La surconsommation de pétrole par les pays demandeurs afin de constituer des réserves en spéculant sur une hausse des prix, accroît de fait un décalage réel avec l'offre et le niveau des stocks. Ce comportement « rationnel » sur le plan individuel crée un déséquilibre « irrationnel » sur le plan collectif, avec un effet de mimétisme entre les acteurs du marché. C'est la raison pour laquelle, la régulation par le marché est souvent critiquée.

D'après Stiglitz (2003), il convient d'abandonner une conception utopique d'un fonctionnement de marché pur et parfait. Au contraire, la recherche en économie au cours du XXe siècle, révèle de nombreuses situations pour lesquelles le marché ne joue pas un rôle de régulateur efficace dans les transactions industrielles ou financières.

Les échecs du marché relèvent principalement de la concurrence imparfaite, c'est-à-dire de la tendance naturelle des entreprises à s'engager dans des pratiques anticoncurrentielles en profitant des asymétries d'information, soit par des ententes illicites, soit en refusant le libre accès à de nouveaux entrants, soit en cherchant à imposer des positions de monopole ou de quasi-monopole au consommateur. Au-delà de ces jeux de pouvoir qui perturbent, au niveau micro-économique, l'équité des transactions entre des entreprises considérées comme des « nœuds de contrat », le marché produit également des externalités négatives, au niveau macro-économique.

Ainsi, l'équilibre par les prix ne parvient pas à résoudre auprès des clients, des usagers et des citoyens, le désenchantement issu de la production de masse et de ses effets sur la pollution, comme la dégradation atmosphérique, la disparition de la biodiversité, le réchauffement climatique. La recherche du bien être d'une entreprise peut alors affecter négativement le bien être collectif, sans que le marché ne puisse réguler ce phénomène à lui seul. Cet exemple est d'ailleurs révélateur des contradictions entre parties prenantes, avec une opinion publique faisant pression pour que la firme polluante intègre dans le prix une taxe écologique, lorsque le consommateur exige une baisse des prix, au moment où l'actionnaire réclame au contraire une baisse des taxes en conflit avec l'Etat.

Pour compenser les biais de marché, Stiglitz (2003) préconise l'arbitrage

de l'Etat et des pouvoirs publics, soit pour dé-réglementer afin de stimuler la croissance et la création d'emploi, soit au contraire pour sur-réglementer afin de préserver les intérêts des consommateurs et des pouvoirs publics, en obligeant par exemple les entreprises à respecter l'environnement, et à éviter les abus pour position dominante. Néanmoins, l'impact des réglementations peut induire de nouveaux biais dans les comportements : l'attentisme des acteurs sur le marché par rapport à une réglementation plus favorable ; l'effet d'aubaine qui découle de la réglementation et qui accentue l'opportunisme. Dans tous les cas de figure, le marché obéit moins à des mécanismes purs d'ajustement par les prix, qu'à des mécanismes plus complexes relevant notamment de la collusion entre firmes, au sein de réseaux.

L'entreprise réseau : la gouvernance par les salariés

Jusqu'à présent, nous avons examiné deux grands modèles d'organisation : le modèle de la « main invisible » du marché (Adam Smith 1776) dénué de conscience collective mais efficace pour répartir les richesses, et le modèle de la « main visible » du dirigeant (Chandler 1977) qui incarne la responsabilité morale d'une entreprise au cœur de la production de richesse. Dans l'activité de la firme, le dirigeant prend le risque a priori de créer des produits ou services, dont la valeur s'exprime a posteriori aux conditions de marché. Dans toute activité économique, il existe donc une part d'incertitude sur la valeur d'un produit ou d'un service, en fonction du décalage entre la valeur perçue par le dirigeant et la valeur réelle exprimée par le marché. À ce sujet, les intentions stratégiques du dirigeant sont la plupart du temps surévaluées ou sous-évaluées. Pour réduire le décalage, des ajustements se produisent alors inévitablement, d'ordre politique au sein de l'entreprise hiérarchique par rapport au pouvoir des actionnaires, d'ordre économique au sein du marché en fonction du pouvoir des consommateurs. Mais ces ajustements politico-économiques introduisent à leur tour une élévation du niveau d'incertitude, avec une augmentation des coûts de transaction ou de gouvernance, liés par exemple à l'opportunisme des acteurs sur le marché, ou à l'aléa moral des dirigeants.

Lorsque ces risques deviennent politiquement insupportables, ou économiquement trop coûteux, d'autres mécanismes d'ajustements entrent en jeu comme la confiance, la loyauté ou la connivence. La connivence représente un mécanisme utile pour réduire les risques associés à l'asymétrie d'information par exemple. En effet, la solidarité entre acteurs finit par substituer le contrat juridique

par un contrat moral (Osborn et Hagedoorn, 1997), et l'autorité rationnelle légale dont la légitimité est parfois contestable, par « une main collégiale » douée d'une conscience collective (Ouchi 1980). Cette connivence fondée sur une relation de confiance (Shapiro 1987), permet d'éviter les ajustements politiques sources de conflit, ou les arrangements économiques sources de biais, et de les remplacer par des ajustements sociologiques fondés sur des conventions de réciprocité et d'entraide. De cette manière, les intérêts individuels et collectifs se rejoignent dans cette entreprise qualifiée de réseau par Assens (2002).

Le réseau est alors souvent présenté comme une alternative au marché (Powell 1990), car les arrangements économiques qui se déroulent sur un marché sont souvent imparfaits, asymétriques, élaborés avec des contrats incomplets. Ces dysfonctionnements peuvent être en partie corrigé s'ils font l'objet d'une concertation socio-économique entre acteurs du marché. Dans cette éventualité, la concertation fonctionne mieux lorsque les acteurs sont encastrés socialement au sein d'un réseau (Granovetter 1985), pour limiter le risque d'aléa moral, en l'absence de contrat formel ou d'autorité collective. De ce fait, dans l'entreprise réseau, la valeur d'échange devient avantageuse pour les membres, non pas en raison de l'élévation en quantité des flux de marchandises ou financiers, mais en raison du lien de connivence qui supporte ces flux et qui ne peut pas être remis en cause, suivant des critères purement politiques ou économiques.

Le réseau est également présenté comme une alternative au modèle hiérarchique dans l'entreprise, d'après Crozier (1970), lorsque les salariés adoptent un principe d'autogestion qui repose essentiellement sur la réciprocité des liens entre acteurs (renvoi d'ascenseur) et sur le respect de l'autonomie des acteurs. En effet, dans le modèle hiérarchique, si le dirigeant cherche à priver les salariés de leur marge de manœuvre, ils vont le revendiquer dans le conflit, la contestation des règles ou la remise en cause du changement (Courpasson, Thoenig 2008). Pour développer l'entreprise de façon durable, sur le plan social, le plus simple consiste alors à utiliser les affinités naturelles et la connivence qui émerge entre les salariés, en valorisant le management participatif dans les décisions, et en éliminant de ce fait les intermédiaires hiérarchiques.

À ce titre, le réseau au sens social du terme est l'un des fondements de la nouvelle sociologie économique, qui permet de dépasser les limites des courants de pensée structuralistes ou individualistes, pour comprendre les jeux d'acteurs dans l'interaction en dehors des logiques hiérarchiques (Granovetter et Svedberg, 1992; Swedberg, 1994). A l'échelle institutionnelle, le réseau, est perçu comme une forme analytique et comme un mécanisme de coordination, qui poussent les

entreprises à adopter des comportements mimétiques ou à rechercher le consensus dans une stratégie collective, comme le montre l'approche néo-institutionnelle (Powell, 1990; Burt, 1992; Granovetter, 1992; Powell, Smith-Doerr 1994) ou l'approche relationnelle (Lomi, 1997). Le réseau tend ainsi à s'institutionnaliser comme une forme organisationnelle. Pour appréhender la dimension relationnelle des entreprises au-delà des ressources, des actifs ou des compétences détenues, la notion de réseau est utilisée comme un outil privilégié d'interprétation et de théorisation.

Dans cette perspective, l'entreprise réseau est perçue dans une structure étendue comportant de multiples nœuds de décision, dont l'identification ne suffit pas. Il convient d'analyser les relations qui les associent. Elles sont le plus souvent asymétriques, se déroulant simultanément sous formes verticales, horizontales et latérales. Les relations verticales, typiques des formes hiérarchiques, sont réciproques dans un réseau. Elles associent fournisseurs et clients. Les relations horizontales concernent des acteurs homogènes. Il s'agit d'alliances entre concurrents, entre fournisseurs ou entre points de vente dans un réseau commercial ou industriel. Toutes les relations renforcent la cohésion d'ensemble au sein du réseau, sans forcément être soumis à un pilotage hiérarchique, ce qui tend à valoriser l'initiative individuelle, et sans être négocié comme dans un marché ce qui tend à pérenniser les échanges collectifs (Assens 2021).

La plupart du temps, certains nœuds occupent une position centrale tandis que d'autres jouent un rôle périphérique. Les entreprises centrales présentent un profil distinctif en termes de compétences et de ressources détenues. Les entreprises périphériques ne jouent pas forcément un rôle marginal, mais elles sont tributaires des entreprises centrales qui représentent l'unité d'analyse essentielle dans l'étude des relations.

Cependant, il arrive que les entreprises périphériques, en raison de la rareté des ressources qu'elles procurent au réseau, ne soient pas subordonnées aux autres entreprises. Dans ce cas, le réseau devient polycentrique ou multipolaire, ce qui lui confère une moindre inertie organisationnelle et une plus grande flexibilité (Dioguardi 1982, Lomi, 1997).

Suivant cette définition, l'entreprise réseau illustre d'une certaine manière la résurgence de l'utopie collectiviste de type « néomarxiste », avec un management qui prône la préférence communautaire, pour renforcer la dimension collégiale et éviter ainsi toute dérive individualiste constatée dans la crise de confiance sur les marchés (Stiglitz 2003, Bourguinat et Briys 2009), ou dans la déshumanisation des structures hiérarchiques (Courpasson, Thoenig 2008). Néanmoins, avec le

temps, le mode de management en réseau risque de conduire à une autre forme de dérive : la dérive communautariste, dans laquelle le repli sur soi risque de devenir la règle. Ce schéma peut conduire à l'émergence d'une oligarchie qui se coopte elle-même suivant des critères auto-référents. Le réseau devient alors contre-productif, car l'égalité de traitement sous l'angle communautaire ne sert plus à émanciper les acteurs, mais à mieux les fédérer par rapport à une organisation qui s'auto entretient. Fondé sur le levier de l'inégalité pour créer et répartir les richesses, le marché semble alors mieux adapté pour stimuler la prise de risque et l'initiative, par rapport à l'inertie fournie par la rente relationnelle dans un réseau lorsque chacun devient juge et partie ! En conséquence, le réseau ne peut pas être considéré comme une forme optimale d'organisation, à moins d'être confronté à d'autres mécanismes d'ajustement, comme ceux du marché ou de la hiérarchie.

L'entreprise enchevêtrée : la méta gouvernance

Jusqu'à présent, nous évoquons plusieurs conceptions de l'entreprise, aux contours limités et controversés. L'entreprise est animée soit par le jeu du pouvoir hiérarchique lié par contrat juridique au service des actionnaires (l'entreprise hiérarchique), soit par le jeu de la négociation commerciale au service des clients (l'entreprise marchande), soit par les liens de coopération voir de connivence tissés patiemment dans le cadre d'un contrat moral, au service des salariés (l'entreprise réseau). Séparément, ces trois approches ne sont pas satisfaisantes, car elles enferment l'entreprise dans un registre qui tend à déconsidérer le rôle économique et l'importance sociale de certaines catégories d'acteurs. De fait, le développement de l'entreprise ne peut pas s'exercer durablement par la domination du capital sur le travail, ni même par la focalisation sur les clients au détriment des salariés, ou réciproquement.

Comme le précise Barnard (1938), dans toute entreprise, les ressources et compétences relèvent d'un « aménagement inconscient » par la main invisible du marché, d'un « aménagement partagé » avec un esprit de coopération, sous la conduite d'un « aménagement conscient » avec la main visible du dirigeant.

Autrement-dit, les trois modes idéaux d'organisation décrits dans cet article (marché, hiérarchie, réseau) ne constituent pas des modalités exclusives qui s'opposent, mais au contraire sont appelés à se combiner de manière originale sous la forme d'un enchevêtrement organisationnel (Assens, Baroncelli 2005). Le

véritable enjeu managérial consiste alors à valoriser les synergies entre ces trois formes d'organisations, i.e Marché –Réseau-Hiérarchie, dans le cadre d'une méta-gouvernance : une gouvernance qui tient compte simultanément des clients, des actionnaires, des salariés, et de tout autre partie prenante ; une gouvernance de la gouvernance qui neutralise les contre-pouvoirs financiers pesant sur l'action du dirigeant par des contre-pouvoirs sociaux, et réciproquement.

La complémentarité des formes Marché –Réseau-Hiérarchie

	Hiérarchie	Marché	Réseau
Avantages	rationalisation standardisation contrôle opportunisme coûts de coordination (faibles) effets de taille	flexibilité (élevé) réactivité adaptation spécialisation mobilité transfert (élevé)	coûts de structure (faibles) coûts de transaction (faibles) modularité polyvalence
Risques et limites	la bureaucratie les coûts de structure (élevés) défaut de flexibilité irréversibilité des investissements	coûts de transaction opportunisme (élevés) défaut d'effets de taille	défaut de rationalisation collective coûts de coordination (élevés) coûts de transfert coûts de mobilité hors du réseau

À la lumière du tableau, nous constatons que les défauts d'une configuration comme la hiérarchie (défaut de flexibilité, coûts de structure élevés) sont corrigés par les bénéfices des autres configurations types comme le réseau (faibles coûts de structure, polyvalence) ou le marché (grande flexibilité, capacité d'adaptation et spécialisation) et réciproquement. Les défauts du réseau (défaut de rationalisation, coûts de mobilité et de transfert) sont corrigés par les avantages de la hiérarchie (capacité à rationaliser et standardiser) et du marché (forte mobilité et absence de barrières de transfert), etc. Cela conduit à combiner une gouvernance politique focalisée sur les actionnaires, avec les autres types de gouvernance décrites dans le tableau ci-dessous :

La méta gouvernance des formes Marché –Réseau-Hiérarchie

	Hiérarchie	Marché	Réseau
La gouvernance	Gouvernance Politique Risque de conflits et de démotivation Collectif > individu	Gouvernance par les prix Risque d'asymétrie d'information Individu >collectif	Gouvernance par la confiance Risque de Consensus mou Individu collectif
Les parties prenantes	Satisfaction des Actionnaires Insatisfaction des clients et des salariés	Satisfaction des Clients Insatisfaction des actionnaires et des salariés	Satisfaction des Partenaires Insatisfaction des clients et des actionnaires

Sur le plan stratégique, la méta gouvernance permet à l'entreprise d'instaurer des liens privilégiés avec son environnement, afin de renforcer sa capacité de contrôle sur le jeu concurrentiel, sur les forces sociales et sur les modes d'élaboration des normes. L'entreprise apparaît ainsi comme un lieu de tension permanente, entre une volonté d'émancipation par rapport aux formes de dépendance dans l'environnement, et un souci d'adaptation face aux contingences extérieures. Les velléités d'indépendance orienteront le dirigeant vers des modèles hiérarchiques d'intégration où la possession d'un actif rassure sur la capacité de contrôle. Le poids de la contingence aura un effet inverse en obligeant le dirigeant à utiliser les ressources des marchés pour obtenir plus de flexibilité et davantage de marge de manœuvre. Pour sortir de cette tension permanente entre hiérarchie et marché, le réseau devient dans certaines situations, un moyen de structurer « l'environnement négocié des firmes » (Pfeffer et Salancik, 1978). Contrairement au marché dans lequel il n'est pas possible de capitaliser sur les relations à cause des négociations, et contrairement à l'intégration hiérarchique pour laquelle la rente relationnelle n'a pas de sens, le réseau offre ainsi un cadre propice au développement des avantages compétitifs de type relationnel.

Former un réseau évite ainsi de dépendre trop fortement des variations de

l'environnement, parce que les traits de l'environnement pénètrent dans le maillage au fur et à mesure de l'extension des ramifications. Par ailleurs, le réseau évite aussi d'intégrer de façon irréversible des mailles d'activités dont dépend l'entreprise pour créer de la valeur ajoutée, puisque ces mailles d'activités sont réalisées par des partenaires fédérés dans la même organisation. De cette manière, le réseau réduit l'incertitude de l'arbitrage entre intégration ou externalisation, puisque ces deux stratégies ne sont pas incompatibles dans un jeu relationnel suffisamment ouvert où chaque membre peut endosser les rôles de client, fournisseur, partenaire, ou concurrent vis-à-vis des autres membres. Mais, à cause de cette flexibilité, le réseau introduit de nouveaux leviers d'incertitude, concernant le partage équitable des rentes relationnelles, la maîtrise des coûts d'entrée et de sortie, ou la complexité des mécanismes de régulation des interactions.

La répétitivité des relations est un autre trait important des réseaux (Uzzi, 1996). L'absence de répétitivité caractérise la logique marchande dans laquelle les transactions sont gouvernées par les prix, sous le sceau de l'anonymat. La répétitivité permet ainsi d'éviter les problèmes liés à la spécificité des actifs et donc de réduire l'opportunisme leur étant associé. La répétitivité des liens stimule aussi les processus d'apprentissage et de connaissance mutuelle ; elle créée les conditions favorables à la résolution des conflits ; elle favorise la réalisation d'économies d'échelle. L'autonomie des partenaires dans un réseau est un autre facteur important, qui explique que la coordination des liens se réalise principalement par un processus d'ajustement réciproque et non par des procédures hiérarchiques figées. Cela permet de comprendre pourquoi le réseau est une structure capable de gérer des projets complexes tels que Linux dans l'univers des logiciels libres, sans démotiver les acteurs qui en ont la charge. De ce point de vue, la forme réseau, fondée sur un ensemble récurrent de relations privilégiées de coopération, se distingue des transactions anonymes sur un marché et des décisions arbitraires de la hiérarchie.

Le modèle du réseau s'enrichit à ce stade de la réflexion des deux autres modèles. L'organisation en réseau est fondée sur le principe de modularité. Il s'agit de produire de la variété avec une économie de moyens, en recombinant les mêmes « briques » de compétences ou de ressources sans bouleverser à chaque fois les fondements structurels. Toutefois, pour que ce processus combinatoire fonctionne, il est nécessaire que les « briques » du réseau soient ajustables. Le partage des conventions aide à cette compatibilité. Pour autant, il est parfois utile de négocier les modalités de combinaison en dehors des conventions pour être plus efficace, notamment en faisant appel à des « briques » plus compétitives, extérieures au

réseau. Des conflits peuvent alors survenir sur l'utilité ou non de respecter les conventions, sur l'utilité de marquer une préférence communautaire au sein du réseau vis-à-vis de l'extérieur. Dans certaines situations, un ordre hiérarchique doit alors se substituer aux ordres coopératifs ou marchands, pour préserver la relation de confiance dans le réseau, pour discipliner les membres, pour faire respecter les conventions.

Sur le plan symbolique, la méta gouvernance permet aux acteurs de redonner du sens à leur action dans une perspective durable, et d'éviter ainsi le désenchantement moral ou affectif vis-à-vis de l'entreprise. En effet, Ouchi (١٩٨٠) considère que les règles de vie sociale les plus appropriées sont celles qui préservent un échange économique perçu comme équitable par les acteurs. Lorsque les acteurs nouent une transaction dans un registre d'anonymat, l'équité repose alors sur la négociation d'un prix d'équilibre définissant la valeur d'échange du bien concerné par cette transaction. Lorsque le prix ne fixe plus la valeur de l'échange, mais reflète des distorsions dans la perception des règles d'échanges (asymétries d'information) ou dans la représentation de ces règles d'échanges (dissonance cognitive), ce système n'est plus équitable. Il convient alors de le compléter par des mécanismes d'arbitrage plus objectif, et plus indépendant. Une forme d'autorité hiérarchique doit suppléer le processus de négociation.

Dans le modèle hiérarchique, chaque acteur reçoit en théorie une rétribution proportionnelle à sa contribution dans la création de valeur. Toutefois, lorsqu'il n'est plus possible de déterminer sans ambiguïté la contribution individuelle par rapport à la performance collective, l'autorité perd toute forme de légitimité, et l'arbitrage s'effectue avec un risque d'iniquité. En cas de crise d'autorité et de conflit politique, il est alors préférable d'activer des mécanismes complémentaires de gouvernance comme la confiance au sein d'un réseau, qui permet de tolérer cette ambiguïté, tout en réduisant l'opportunisme et l'incertitude de la relation.

En effet, la confiance peut garantir l'équité d'un échange ou d'une relation lorsque la négociation échoue et lorsque l'autorité est absente. Ainsi, au sein d'un univers de connivence comme le réseau, si un des membres essaye de tromper les autres, il est sanctionné indirectement par tous les acteurs du réseau, et pas uniquement par les victimes de l'aléa moral. Dans cette mesure, l'échange devient équitable, non pas eu égard d'un équilibre dans l'échange entre les parties, mais en raison d'une forme de réciprocité, avec la vision partagée d'un idéal commun : les intérêts de chaque partie étant non exclusifs l'une des autres.

Conclusion :

Par conformisme, ignorance ou facilité, la plupart des acteurs ont une vision déformée et parcellaire de l'entreprise : sur la partie rendue visible pour des raisons institutionnelles, sur la partie partiellement connue dans la théorie, sur celle mise en évidence par les cabinets de conseil pour des raisons commerciales, sur celle qui séduit politiquement les pouvoirs publics ou qui offre une vitrine aux médias, sur celle qui paraît convenable aux salariés pour des raisons déontologiques.

Cette vision tronquée et imparfaite, produit de multiples insatisfactions dont nous rendons compte à travers trois figures éclatées de l'organisation :

- L'entreprise hiérarchique : l'image d'une structure pyramidale fondée sur la subordination d'individus à une autorité unique, et animée par la croissance patrimoniale. Cette conception offre une vision déséquilibrée de l'entreprise, dans laquelle la création de valeur repose sur l'implication de toutes les parties prenantes, alors que la rétribution sur cette valeur ajoutée profite principalement aux détenteurs de capital.

- L'entreprise réseau : l'image d'une communauté ou d'un club qui confère du sens aux comportements des partenaires en dehors des jeux de pouvoir. Cette conception met l'accent sur la connivence et le « contrat moral » qui réduit l'incertitude de la relation entre les acteurs membres de cette entreprise réseau. La tentation est grande de rester entre soi, au risque de s'isoler par rapport au reste du monde en dehors du réseau, mais dont le réseau a pourtant besoin, soit pour être stimulé, soit pour entretenir une diversité dans le maillage relationnel.

- L'entreprise marché : l'image d'un nœud de contrat à vocation économique, engagé dans des transactions sur un marché avec d'autres nœuds de contrat. Cette conception de l'entreprise comme élément moteur de l'économie, offre une vision désincarnée de la vie des affaires, soumise à l'aléa moral et au risque d'opportunisme, en raison de l'incomplétude des contrats juridiques. Elle témoigne de façon imparfaite des conditions de réussite de la firme sur la manière d'atteindre un avantage compétitif durable, qui ne soit pas tributaire d'un défaut d'information des concurrents ou d'une réglementation favorable en raison du contexte historique.

Ces figures idéales typiques tendent davantage à se compléter qu'à s'opposer, les bénéfices de l'une permettant de compenser les effets pervers de l'autre. Par exemple, la logique de marché est souvent perturbée par des phénomènes anti-

concurrentiels : entente sur les prix, abus de position dominante, distorsion de concurrence. C'est la raison pour laquelle, cette logique de marché est souvent complétée par d'autres mécanismes d'organisation : les réseaux pour réduire les asymétries d'informations entre les acteurs (ex : réseaux de dirigeants) ; la hiérarchie pour arbitrer les comportements opportunistes, lorsque la consanguinité fait perdre tout sens critique aux acteurs membres du réseau, et le recours au marché lorsque l'autorité ne stimule plus la prise de risque et l'innovation des acteurs qui y sont soumis, etc.

Dans cette mesure, il semble erroné d'enfermer l'entreprise dans un modèle unique de bonne gestion ou de gouvernance idéale, qui n'existe pas comme le débat classique entre la gouvernance actionnariale et la gouvernance partenariale. Il s'agit au contraire de concevoir l'entreprise comme une organisation où s'enchevêtrent des mécanismes de connivence, de négociation par les prix, et d'autorité, suivant une logique de méta-gouvernance visant à satisfaire simultanément toutes les parties prenantes, à commencer par les clients, les salariés et les actionnaires.

De ce point de vue, toute entreprise comporte, à des degrés divers, une stratégie de création et de redistribution de la valeur, en fonction des logiques de réseau, marché et hiérarchie, ce qui soulève de nouvelles questions sur les mécanismes de contrôle. Est-il possible d'équilibrer ces configurations dans l'entreprise pour atteindre un développement durable au sens social, environnemental et économique? Chaque configuration ayant sa propre légitimité, est-il alors possible d'arbitrer et de doser le degré d'importance qu'elle doit prendre dans l'entreprise ? Est-ce que l'enchevêtrement de ces configurations ne risque pas d'affecter ou de dénaturer l'identité de l'entreprise à un certain stade ? Autant de questions qui ouvrent des pistes de réflexion pour de futures recherches sur la méta-gouvernance de l'entreprise.

Références

- Assens C (2021), Réseaux : les nouvelles règles du jeu, VA Éditions.

- Assens C, Baroncelli A (2005), À la recherche de l›organisation idéale, Problèmes Économiques, La Documentation Française, n°2876, 37-45.

- Assens C (2002), La concurrence interne : sélection naturelle ou non-sens économique, in Le Roy F. (Ed.), La concurrence entre affrontement et connivence, Paris, Editions Vuibert, 83-101.

- Barnard, C. I. (1938), The Functions of the Executive. Harvard University Press. Cambridge.

- Barney J.B (1999), How a firm's capabilities affect boundaries decisions, Sloan Management Review, 137-145, spring.

- Bourguinat H, Briys E (2009), L'arrogance de la finance, Editions la Découverte, Paris.

- Burt R.S. (1992), Structural Holes. The Social Structure of Competition, Harvard University Press, Cambridge, Mass.

- Chandler A.D (1977), The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business. Cambridge, MA: Harvard Belknap.

- Chandler A.D (1962), Strategy and Structure, MIT Press.

- Charreaux G, Desbrières P, (2001) Corporate Governance: Stakeholder Value Versus Shareholder Value, Journal of Management and Governance, Vol. 5, n° 2 p.107-128

- Coase R.H (1937), La nature de la firme, Revue Française d'Economie, Vol. 2 (1), 1987, pp.133-163.

- Courpasson D, Thoenig JC (2008), Quand les cadres se rebellent, Paris, éditions Vuibert.

- Crozier M (1970), La société bloquée, Paris, Editions du Seuil.

- D'Aveni R. (1994), Hypercompetition : Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering , New York, Free Press.
Dioguardi, G. (1982), Organizzazione come strategia, Isedi, Milano.

- Freeman (1984), Strategic management: A stakeholder approach, Pitman, Boston.

- Granovetter, M.S (1985), Economic action and social structure: the problem of embeddedness, American Journal of Sociology, vol 91, n°3, 481-510.

- Granovetter, M.S. (1992), Problems of explanation in economic sociology in N. Nohria, R. Eccles (Ed.), Networks and Organizations: Structure, form, and action Harvard Business School Press, Mass., p. 445-470.

- Granovetter, M.S., Swedberg R.(Eds.), The sociology of economic life, Westview Press, 1992.

- Hocquard C, Oury J.M (1988), Vers une nouvelle économie de l'entreprise, Gérer et Comprendre, n°11, 90-102

- Jacobson V.R (1992), The Austrian School of Strategy, Academy of Management Review, vol. 17, 782-807

- Jensen M, Meckling W (1976), Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure, Journal of Financial Economic, pp. 305-360.

- Lambert A (1999), Le rôle des réseaux d'influence dans l'exercice du pouvoir, Les cahiers de l'ENSPTT, n°11, 55-58.

- Lomi A. (1997), L'analisi relazionale delle organizzazioni, Il Mulino, Bologna.

- Ouchi W.G (1980), Markets, bureaucraties and clans, Administrative Sciences Quarterly, vol 25, 129-141.

- Osborn R.N, Hagedoorn J (1997), The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and network, Academy of Management Journal, n°2, 261-278.

- Pfeffer J, Salancik C.A (1978), The external control of organization, New York, Harper and Row.

- Powell, W.W. (1990), Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization, in B.M. Staw and L.L. Cummings (eds.), Research in Organizational Behavior, vol. 12, 295-336, JAI Press, Greenwich, CT.

- Powell W.W., Smith-Doerr L., (1994), Networks and economic life , in N.J. Smelser, R. Swedberg, (Eds.), The Handbook of Economic Sociology , Princeton, N.J. : Princeton University Press, New York : Russel Sage Foundation, p. 368-402.

- Quelin B (2003), Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle, Revue Française de Gestion, vol 29, n143,13-26.

- Ring P.S (1997), Transacting in the state of union : a case study of exchange governed by convergent interests, Journal of Management Studies, vol 4, 1-25.

- Shapiro S.P (1987), The social control of interpersonal trust, American Journal of Sociology, vol 93, 623-658.

- Smith A. (1776), An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations, Publishers W. Strahan and T. Cadell, Londres.

- Stiglitz J.E (2003), Quand le capitalisme perd la tête, Paris, Editions Fayard.

- Svedberg, R. (1994),"Markets as social structures", in N. Smelser e R. Swedberg (Ed.), Handbook of economic sociology, Princeton University Press, Princeton, N.J., p.255-282.

- Uzzi, B. (1996). The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect, American Sociological Review, vol 61, n°4, p.674-698.

- Williams J.R (1994) The Productivity Base of Industries, Carnegie-Mellon Graduate School of Industrial Administration, Working paper.

- Williams J.R (1999) Renewable Advantage: Crafting Strategy through Economic Time, New York, Free Press.

- Young G., Smith K., Grimm C. (1996) Austrian and Industrial Organization Perspectives on Firm-Level Competitive Activity and Performance, Organization Science, vol. 7, Mai-Juin, 243-254.